

ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BATANG

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
ANDRI JOKO PURNOMO
N I M : D4E 002089**

Kepada :

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2006**

ABSTRAKSI

Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Identifikasi awalnya adalah karena tidak tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan yakni rata-rata 65,68% sepanjang tahun 2001-2005. Rendahnya implementasi efektivitas organisasi ini patut diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai.

Adapun perumusan masalah adalah : (a) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *motivasi pegawai*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?, (b) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *kepemimpinan*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi? (c) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *disiplin pegawai*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi? dan (d) Apakah secara bersama-sama variabel-variabel independen : *motivasi pegawai*, *kepemimpinan*, dan *disiplin pegawai* terdapat hubungan dan/atau pengaruh terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?

Tujuan penelitian ini secara khusus untuk mengetahui hubungan dan/atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta seberapa besar pengaruhnya; dan secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel independen, hubungannya dan/ atau pengaruhnya dengan variabel dependen. Sedangkan kegunaan penelitian ini secara teoritis memberi pengkayaan kajian efektivitas organisasi, dan kegunaan praktisnya untuk memberikan sumbang pikir bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam mengimplementasikan efektivitas organisasi.

Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dalam uji hubungan/korelasi tunggal antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dengan menggunakan Uji Rank Kendall, sedangkan untuk hubungan/korelasi ganda dengan menggunakan Uji Konkordasi Kendalls, serta hasilnya dideskripsikan dalam bentuk kualitatif sebagai kesimpulan penelitian.

Pengujian hipotesis adanya hubungan/korelasi ataupun pengaruhnya antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen menunjukkan : berdasarkan Uji Rank Kendall, (1) koefisien korelasi variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,459** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 52,9%; (2) koefisien korelasi variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,462** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi

sebesar 75,0%; (3) koefisien korelasi variabel independen disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,531** dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : H_0 ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen disiplin pegawai dengan variabel independen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi 62.5%, sedangkan (4) berdasarkan Uji Keselarasan antara variabel–varibel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi dengan Konkordasi Kendall's, maka diperoleh koefisien Konkordasi W sebesar 0,990 dengan harga Chi Square Hitung sebesar 118.830 sedangkan Chi Tabel 3, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H_0 : ditolak atau H_a diterima, berarti terdapat hubungan keselarasan antara variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

ABSTRACT

The problem of this research is the lack of organizational effectiveness implementation in Fishery and Ocean Department, Batang. Initial identification is because of out reach of acceptance in local retribution from fishery and ocean sector which average 65,68% during the year 2001-2005. The low of organizational effectiveness implementation suppose to be influenced by factors : employee motivation, leadership, and employee discipline.

The problem formulation is : (a) Whether there are relation between independent variable motivation and dependent variable effectiveness? (b) Whether there are relation between leadership and effectiveness? (c) Whether there are relation between discipline and organizational variable dependent effectiveness? and (d) Whether independent variable : motivation, leadership, and discipline are having relation and influence towards dependent variable effectiveness?

The aim of this Research peculiarly to know the relation and influenced between independent variable and dependent variable, and also to examine how big its influence. While theoretically, this research use to enrich the study of organizational effectiveness, and practically to contribute to the Fishery an Ocean Department, Batang in organizational effectiveness implementation.

The research device use the quantitative research method, in the relation test / single correlation between independent variable and dependent variable using the Test of Rank Kendall, while for the relation of double correlation using the Test of Konkordasi Kendalls. And the research result will describe in the form of qualitative as research conclusion.

Hypothesis examination result of relation or influence between independent variable with the dependent variable show : pursuant to Test of Rank Kendall, (1) correlation coefficient independent variable motivation with the dependent variable organizational effectiveness is equal to 0,459** with the number probability 0,000 thereby that Hypothesis : H_0 refused or H_a accepted, it's mean that there are relation / correlation between independent variable motivation with the organizational effectiveness, with the significant level of equal to 52,9%; (2) correlation coefficient independent variable leadership with the organizational effectiveness is equal to 0,462** with the number probabilitas 0,000 thereby that Hypothesis : H_0 refused or H_a accepted, it's mean that there are relation / correlation between independent variable leadership and effectiveness, with significant level equal to 75,0%; (3) correlation coefficient independent variable discipline with the organizational effectiveness is equal to 0,531** with the number probability 0,000 thereby that Hypothesis : H_0 refused or is H_a accepted, meaning that there are relation / correlation of between independent variable discipline with the independent variable organizational effectiveness, with the significant level 62,5%, while (4) pursuant to Compatibility Test of between independent variables : motivation, leadership, and

discipline, towards organizational effectiveness by Konkordasi Kendall'S, is hence obtained coefficient of Konkordasi W equal to 0,990 at the score of Chi Square Count equal to 118.830 while Chi Tables of 3, hence that Hypothesis Ho : refused or Ha accepted, meaning there are compatible relation between independent variable : motivation, leadership, and discipline and the organizational effectiveness with the significant level equal to 95%.

Thereby that theoretically and also empirically the three of independent variables namely : motivation, leadership, and discipline, representing determinant organizational effectiveness in Fishery and Ocean Department, Batang Municipal.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| RINGKASAN | iv |
| ABSTRAKSI | viii |
| ABSTRACT | x |
| HALAMAN PERNYATAAN | xii |
| KATA PENGANTAR | xiii |
| DAFTAR ISI | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR TABEL | xx |
| DAFTAR LAMPIRAN | xxiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi dan Perumusan Masalah | 24 |
| 1. Identifikasi Masalah | 26 |
| 2. Perumusan Masalah | 29 |
| C. Tujuan Penelitian | 30 |
| D. Kegunaan Penelitian | 31 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 32 |
| A. Landasan Teori | 32 |
| 1. Teori Perilaku Organisasi | 34 |
| 2. Teori Efektivitas Organisasi (Y) | 35 |
| 3. Hubungan Antar Variabel | 44 |
| 3.1. Hubungan Antara Variabel Motivasi Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi | 46 |
| 3.2. Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Efektivitas Organisasi | 47 |
| 3.3 Hubungan Antara Variabel Disiplin Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi | 48 |

| | |
|---|-----|
| 3.4. Hubungan Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi | 50 |
| 4. Teori Motivasi Pegawai (X-1) | 52 |
| 5. Teori Kepemimpinan (X-2) | 58 |
| 6. Teori Disiplin Pegawai (X-3) | 61 |
| B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan | 69 |
| C. Hipotesis : | |
| 1. Hipotesis Minor | 74 |
| 2. Hipotesis Mayor | 75 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 76 |
| A. Rancangan Penelitian | 76 |
| B. Ruang Lingkup | 76 |
| C. Lokasi Penelitian | 76 |
| D. Variabel Penelitian | 77 |
| 1. Definisi Konseptual | 77 |
| 2. Definisi Operasional | 80 |
| E. Sumber Data | 85 |
| F. Instrumen Penelitian | 86 |
| G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel | 88 |
| H. Teknik Pengumpulan Data | 91 |
| I. Teknik Analisa Data | 91 |
| BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | 99 |
| A. Deskripsi Wilayah Penelitian | 99 |
| 1. Keadaan Demografi | 99 |
| 2. Keadaan Topografi | 100 |
| 3. Keadaan Struktur Ekonomi | 101 |
| 4. Deskripsi Lokasi Penelitian | 103 |
| B. Hasil Penelitian | 108 |
| 1. Identifikasi Responden | 108 |

| | |
|--|-----|
| 2. Deskripsi Variabel Penelitian | 114 |
| a. Efektivitas Organisasi (Y) | 114 |
| b. Variabel Motivasi Pegawai (X-1) | 131 |
| c. Variabel Kepemimpinan (X-2) | 141 |
| d. Variabel Disiplin Pegawai (X-3) | 146 |
| C. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Penelitian : | 154 |
| 1. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi. | 154 |
| 2. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi | 158 |
| 3. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi. | 162 |
| 4. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi | 166 |
| D. Diskusi | 168 |
| 1. Hasil Uji Hipotesis Hubungan dan Pengaruh | 168 |
| a. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi | 168 |
| b. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi | 169 |
| c. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi | 171 |
| 2. Uji Hubungan dan Landasan Teori | 173 |
| BAB V: PENUTUP | 176 |
| A. Kesimpulan | 176 |
| 1. Identifikasi Responden | 176 |
| 2. Kategorisasi Variabel | 176 |
| 3. Hasil Kesimpulan Hipotesis | 178 |
| B. Saran-Saran | 180 |
| DAFTAR PUSTAKA | 182 |

LAMPIRAN-LAMPIRAN :

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Distribusi
3. Tabel Frekuensi
4. Tabel Silang

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini telah bergeser ke arah desentralisasi yang lebih kuat, lebih luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional serta lebih efisien dan efektif, seiring dengan digulirkannya semangat reformasi di segala bidang. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pergeseran dimaksud guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, yang diformulasikan melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, yang senantiasa menerima dan memunculkan koreksi serta perbaikan terhadap tatanan lama. Konsep dasar otonomi daerah mengamanatkan bahwa pemerintah daerah harus mempunyai semangat pembaharuan dan reformasi (Osborne dan Plastrik, 2001: 16-17), guna meningkatkan daya saing dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan sebagaimana potensi serta keanekaragaman daerah dalam kerangka sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan atau pergeseran yang terjadi diharapkan mendatangkan peluang lebih besar bagi setiap daerah untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan

pembangunan, dengan lebih memberdayakan berbagai potensi yang ada dengan dilandasi oleh aspirasi kepentingan dan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Osborne dan Plastrik (2001 :16-17) dijelaskan bahwa perubahan/ pembaharuan pemerintahan adalah :

Transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan SDM untuk melakukan inovasi dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah.

Efisiensi dan efektivitas menjadi hal yang mengemuka dan senantiasa menjadi pembicaraan hangat di semua lapisan masyarakat yang sekaligus menjadikan minat penulis untuk mengadakan penelitian, disebabkan oleh semakin meningkatnya aspirasi dan keinginan masyarakat dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia menuju desentralisasi pemerintahan mengingat bahwa sumber daya (*resources*) semakin terbatas. Efektivitas sangat berkait dengan pencapaian tujuan. Tujuan bangsa Indonesia yang makmur dan sejahtera yang berkelanjutan, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sangat jelas dan nyata dicantumkan langkah-langkah efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga berdaya guna yang tinggi dengan memperhatikan peluang dan tantangan global. Dalam konsideran *menimbang* huruf (b) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999

yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang

Pemerintah Daerah disebutkan bahwa :

Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan global dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan system penyelenggaraan pemerintahan negara.

Ketika perubahan sistem politik menuju ke arah sistem yang demokratis, maka efisiensi dan efektivitas menjadi parameter keberhasilan dalam pelaksanaan otonomi daerah yang lebih demokratis dan bertanggung jawab. Melalui pemberdayaan politik rakyat, maka Pemerintah Indonesia menerapkan desentralisasi secara luas dengan memberikan otonomi kepada pemerintah daerah. Bahwa dengan perubahan sistem politik menuju ke arah sistem demokratis tentu akan membawa dampak yang cukup luas bagi daerah kabupaten/dan kota yakni : (a) bertambahnya beban/ tanggung jawab bagi daerah sehingga berakibat pada makin besarnya dana yang harus disediakan untuk menyelenggarakan pemerintahan. (b) daerah dituntut untuk meninjau dan menata kembali organisasi dan manajemen pemerintah daerah termasuk meningkatkan kualitas sumber daya aparat. (c) menggali dan melihat kembali potensi pendapatan daerah untuk menjadi sumber pendapatan yang potensial dan berkesinambungan bagi pemerintah kabupaten/kota, sebagaimana dijelaskan oleh Pratikno dan Lay dalam Maryati (2002 : 2).

Pemerintah kabupaten/kota sebagai pelaksana otonomi daerah menanggung beban dan tanggung jawab yang berlebih, tentu mengandung

konsekwensi logis yaitu beban anggaran, baik anggaran belanja maupun anggaran pendapatan, termasuk dalam kewenangan membuat kebijakan daerah untuk menghitung anggaran pendapatan dan belanja daerah. Dengan demikian setiap urusan penghitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah terdapat pembagian wewenang secara proporsional antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota, yang akuntabel dan efisien dengan mempertimbangkan keserasian hubungan pengelolaan urusan pemerintahan antar tingkat pemerintahan, namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi kendala/hambatan yaitu, pertama faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah, diantaranya dengan semakin banyaknya dinas/kantor/lembaga baru yang dibentuk dengan jumlah jabatan struktural/fungsional bertambah banyak tapi miskin fungsi, sehingga terjadi duplikasi tugas dan fungsi antara dinas/instansi/lembaga yang hampir mempunyai kemiripan antara satu dengan yang lain, semakin menjadi beban anggaran belanja daerah. Kedua dalam dekade tahun 2000, mulai terjadi penurunan daya dukung (*resources*) alam, baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi, dan inefektivitas pembangunan. Oleh karena itu dalam pelaksanaan otonomi daerah perlu didorong meningkatkan kapasitas daerah (*capacity building*), guna mewujudkan efektivitas dan efisiensi (Yuwono, 2003 : 1).

Inefisiensi dan inefektivitas menjadi sumber ‘momok’ dan beban anggaran bagi pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pembangunan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Yuwono (2003:3) bahwa

penyelenggaraan pemerintahan daerah sebenarnya mengalami penurunan khususnya ketidakmampuan dan kekurangberdayaannya dalam menyediakan anggaran, terbukti anggaran rutin sangat berlebih mencapai 50%-75% tetapi anggaran pembangunan dan pelayanan hanya berkisar 30%-35%. Sedangkan menurut Harun (2003: v): bahwa otonomi daerah sudah dilaksanakan, tetapi sampai sekarang belum nyata dan bertanggung jawab. Terbukti dari kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibanding Dana Alokasi Umum (DAU) dari Pemerintah Pusat, apalagi kalau dibandingkan dengan total APBD.

Mendasarkan pada filosofi dan konsep dasar Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa pembangunan serta pelayanan pemerintahan diselenggarakan lebih diorientasikan oleh dan untuk daerah, sehingga dengan demikian diperlukan optimalisasi kegiatan di segala bidang sebagai upaya penggalan potensi-potensi pendapatan asli daerah, guna mewujudkan-nyatakan bentuk rasa tanggungjawab telah dilaksanakannya otonomi daerah dengan konsekwen dan berkelanjutan. Namun di lapangan masih terdapat permasalahan yang mendasar berkenaan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, diantaranya disebabkan oleh beberapa faktor yang mendasari antara lain : *Pertama*, faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah antara lain karena adanya penghapusan dinas/instansi vertikal di daerah yang kemudian digabungkan ke pemerintah daerah, sehingga berimplikasi terhadap permasalahan keuangan,

kepegawaian, serta sarana dan prasarana. Hal ini yang menjadi awal permasalahan efektivitas organisasi di daerah. *Kedua*, penghapusan dan penggabungan ini berimplikasi pula terhadap motivasi dan kedisiplinan kerja pegawai, karena kehilangan jabatan yang telah lama didudukinya, kehilangan pendapatan resmi dan tunjangan lain-lain yang resmi selama bekerja pada instansi/dinas yang lama, termasuk juga basic pendidikan yang tidak cocok atau tidak sesuai dengan tempat kerja yang baru. Selain kedisiplinan pegawai yang kurang, motivasi pegawai juga rendah. Terkait dengan motivasi pegawai, Richard M. Steers (1995 : 20) menyebutkan :

Motivasi atau biasa juga disebut kebutuhan adalah intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku kepada sasaran tertentu. Motivasi perseorangan dapat meliputi kebutuhan, prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan, dan seterusnya.

Berdasarkan pendapat Steers (1995 : 20) tersebut dapat dilihat bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, kemampuan pegawai. Kondisi semacam ini yang menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan adanya sejumlah pegawai akibat penghapusan dan sekaligus digabungkan dinas/instansi vertikal seperti misalnya Kantor Departemen Penerangan Kabupaten, Dinas Sosial Kabupaten, Kantor Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten, ke pemerintah daerah terlalu banyak, maka sulit kiranya bagi semua pegawai untuk menunjukkan prestasinya karena tidak semua pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan

kemampuan dan latar belakang pendidikannya. Adanya penghapusan dan penggabungan pegawai dari berbagai instansi vertikal masuk ke pemerintah daerah menyebabkan adanya perasaan apakah mereka bisa diterima oleh teman sekerjanya yang berasal dari instansi yang berbeda. *Ketiga*, kepemimpinan diduga juga berpengaruh kepada efektivitas kerja pegawai. Akibat terlalu banyaknya jumlah pegawai yang digabungkan ke pemerintah kabupaten, diakui bahwa tidak semua level kepemimpinan mampu membagi habis tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya karena terdapat pegawai baru pindahan dari penggabungan dan penghapusan dinas/instansi vertikal, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan tersebut di atas. Hal ini menyebabkan tidak semua pegawai baik yang lama maupun yang baru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan minat dan kemampuannya. Akibatnya efektivitas kerja pegawai tidak bisa dicapai secara optimal.

Pemerintah Kabupaten Batang merupakan pemerintahan kabupaten termuda di Provinsi Jawa Tengah, dibentuk pada tahun 1965 berdasarkan Undang-Undang Nomor : 9 Tahun 1965 *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1988 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan, Kabupaten Daerah Tingkat II Pekalongan dan Kabupaten Daerah Tingkat II Batang, setelah memisahkan dari Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan pada tahun 1965. Kabupaten Batang terletak dan berbatasan dengan : sebelah Barat Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan, sebelah Utara adalah Laut Jawa, sebelah Timur Kabupaten Kendal, sebelah Selatan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten

Wonosobo. Secara geografis terletak pada : 006 51' 46" dan 007 11' 47" Lintang Selatan, serta 109 40'19" dan 110 03' 06" Bujur Timur. Luas tanah wilayah Kabupaten Batang mencapai 791.657 KM² terbagi ke dalam 12 (dua belas) wilayah kecamatan dan dalam 245 desa serta 9 kelurahan.

Pemerintah Kabupaten Batang secara sungguh-sungguh telah melaksanakan otonomi daerah dengan ditetapkan dan diundangkannya Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas – Dinas Kabupaten Batang, dan telah diimplementasikan ke dalam Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dibentuk dengan tujuan sebagai berikut :

1. Penyusun bahan kebijakan, perencanaan strategis, dan pengkoordinasian bidang perikanan dan kelautan;
2. Pembina dan pelaksana teknis di bidang perikanan dan kelautan;
3. Pembina usaha, kelembagaan dan sosial masyarakat perikanan dan kelautan;
4. Pembina dan pengelola kawasan pesisir pantai dan/ laut;
5. Pengawas, pengendali dalam rangka perlindungan sumberdaya hayati dan non hayati perikanan dan kelautan;

Dilihat dari tugas, fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab tersebut, maka sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang digolongkan ke dalam jabatan eselon II dengan cakupan tugas dan wewenang yang cukup luas. Cakupan

tugas dan wewenang yang cukup luas tersebut diharapkan mampu mengelola sumber daya yang ada secara optimal yang menjadi bagian tolok ukur suatu keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, dari sekian banyak system tolok ukur keberhasilan yang lain dalam pelaksanaan otonomi daerah. Oleh karena itu berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang tentu sangat berkepentingan mewujudkan visi dan misi, serta reestranya sebagai arah tujuan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan khususnya bidang perikanan dan kelautan.

Visi 2006 Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang adalah :
 “Pengelolaan sumberdaya perikanan dan kelautan sebagai sumber utama kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan”, maka Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ingin mengoptimalkan pengelolaan sumber daya perikanan dan kelautan yang lestari, sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat bangsa dan Negara. Untuk ini maka dibutuhkan personil yang cukup signifikan pula, baik secara kuantitas maupun kualitas. Personil Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang secara struktural berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 Kabupaten Batang, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Batang, adalah sebagai berikut :

Tabel : I.1
Jumlah Pegawai dan Jabatan/Eselon pada
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

| No | JABATAN | Eselon | Jumlah |
|-------------|-------------------------------------|--------|----------|
| 1. | Kepala Dinas | IIB | 1 orang |
| 2. | Kepala Bagian Tata Usaha | IIIA | 1 orang |
| 3. | Kepala Sub Dinas | IIIA | 4 orang |
| 4. | Kepala Sub Bagian dan/Kepala Seksi | IVA | 16 orang |
| 5. | Kepala Balai Benih Ikan (BBI) | - | 1 orang |
| 6. | Kepala Tempat Pelelangan Ikan (TPI) | - | 4 orang |
| 7. | Staf dan Pegawai Kontrak (PTT) | - | 42 orang |
| 8. | CPNS | - | 5 orang |
| J u m l a h | | | 74 orang |

Sumber : *Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang – April 2006*

Mendasarkan pada tugas pokok dan fungsi yang spesifik yaitu bidang perikanan dan kelautan, sangat wajar apabila dibutuhkan atau diperlukan pegawai yang berlatar belakang pendidikan bidang perikanan dan kelautan. Namun hal ini belum bisa dilaksanakan oleh karena rekrutmen pegawai tidak dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, tetapi hanya menerima pelimpahan pegawai akibat penghapusan dan penggabungan dinas/instansi vertikal dan/atau menerima pegawai pindahan dari satu bagian/dinas di lingkup Pemerintah Kabupaten Batang, karena alih tugas dan/atau promosi jabatan. Sedangkan menurut komposisi latar belakang

pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ditunjukkan keragaman dan kemajemukannya pada tabel berikut ini :

Tabel :I. 2
Jumlah Pegawai dan Komposisi Latar Belakang Pendidikan
Pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

| No | LATAR BELAKANG PENDIDIKAN | JUMLAH | KETR |
|----|---|--------|-----------|
| 1 | SLTA Bidang Perikanan dan Kelautan | 7 | Jumlah 26 |
| 2 | Perguruan Tinggi (S1, S2) Bidang Perikanan dan Kelautan | 19 | |
| 3 | SLTA Bidang Umum non Perikanan | 25 | Jumlah 48 |
| 4 | Perguruan Tinggi (S1, S2) Umum | 23 | |
| | Jumlah | 74 | Jumlah 74 |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang –April 2006

Data di atas menunjukkan betapa tidak seimbangnya jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan bidang perikanan dan kelautan bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan non perikanan dan kelautan, sedangkan sebagian besar tugas-tugas dan fungsi pokok pekerjaan di sektor teknis perikanan dan kelautan.

Menurut Thoha (2002 :1) dijelaskan bahwa :

Sumber daya manusia sebagai aparatur negara dan unsur pelayan dalam sebuah organisasi menjadi tantangan yang pokok yang harus dihadapi oleh manajer sekarang ini dan persoalan manusia yang senantiasa berkembang akan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku organisasi.

Sumber daya manusia tersebut di atas sangatlah minim bila dibandingkan dengan cakupan tugas dan/atau tanggung jawab yang cukup besar, utamanya dalam menggali dan mengoptimalkan pengelolaan potensi perikanan dan kelautan yang berkelanjutan, sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), demi kesejahteraan masyarakat, seperti dijelaskan oleh Samodra Wijaya (1992 : 29) bahwa :

Manusia dalam berorganisasi bertujuan untuk mencapai tujuan dalam setiap situasi yang diupayakan. Efektivitas itu paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut pandang sejauhmana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan organisasi.

Masalah efisiensi dan efektivitas organisasi, dijelaskan pula oleh Gibson dalam Steers (1995: 37-41) bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah bermula dari efektivitas individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, dan pengetahuan individu, latar belakang pendidikan formalnya, memang tidak selamanya begitu, namun paling tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan keteknisannya akan mempengaruhi dalam cara bersikap, motivasi, yang akhirnya bila tidak dapat memenuhi tuntutan psikologis atau sesuai harapan, dapat menimbulkan stress.

Kemudian apabila dilihat sarana dan prasarana gedung kantor sebagai pusat pelayanan, menurut Siagian (2002 : 19-20) bahwa perkantoran sebagai sarana pelayanan dan manusia sebagai pengelola organisasi mempunyai hubungan ketergantungan guna mencapai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Bahwa manusia sebagai pengelola tanpa sumber daya, dana, dan sarana prasarana kerja pada dirinya tidak dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Mendasarkan pada penjelasan tersebut di

atas, bila dilihat kenyataan yang ada, maka sarana dan prasarana pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat jauh dari ideal minimum. Pada Tabel I.3 di bawah ini menggambarkan sarana prasarana, antara lain meliputi :

Tabel :I. 3.
Sarana dan Prasarana
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

| No | SARANA / PRASARANA | JUMLAH |
|----|------------------------------------|--------------------|
| 1 | Gedung kantor 1 unit | 7 ruang kelas SD |
| 1 | Kendaraan dinas roda 4 | 2 unit |
| 2 | Kendaraan dinas roda 2 | 15 unit |
| 3 | Perangkat komunikasi (telepon) | 2 satuan sambungan |
| 4 | Perangkat komunikasi HT | 3 buah |
| 5 | Perangkat komunikasi (faximile) | 1 satuan sambungan |
| 6 | Perangkat komputer | 8 unit |
| 7 | Gedung dan Lahan BBI (luas 1,2 Ha) | 1 unit |
| 8 | Gedung dan Lahan TPI | 5 unit |
| 9 | Tanah Tambak Dinas (luas 1 Ha) | 1 unit |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang – April 2006

Mencermati kondisi baik kuantitas maupun kualitasnya, maka sarana dan prasarana Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebagaimana tabel di atas sangat kurang mendukung kinerja dinas dengan cakupan tugas, kewenangan serta tanggung jawab yang sangat luas. Oleh karena itu diharapkan dalam tingkat yang signifikan, segala sarana dan prasarana yang

ada hendaknya dapat dioperasikan dengan baik, sehingga mampu memberikan output yang optimal bagi kinerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 ini, dibentuk sebagai pelaksana kebijakan dan tugas-tugas yang diberikan Bupati dan Pemerintah Kabupaten Batang, juga diberi tugas dan kewenangan untuk menggali potensi sumber-sumber penerimaan pendapatan asli daerah, baik dalam bentuk pajak daerah dan/atau retribusi daerah khususnya yang bersumber dan berasal dari sektor perikanan dan kelautan. Adapun sumber-sumber penerimaan daerah dalam bentuk retribusi daerah yang berasal dari sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang terdiri atas :

Tabel : I. 4.
Sumber Penerimaan Retribusi Daerah dan Tingkat Kontribusi
Sektor Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

| No | Sumber Penerimaan Retribusi Perikanan & Kelautan Kabupaten Batang | Kontribusi Penerimaan (%) |
|----|---|---------------------------|
| 1 | Retribusi pelelangan ikan di TPI | 70 |
| 2 | Retribusi penjualan benih ikan di BBI | 15 |
| 3 | Retribusi pendaratan/parkir kapal perikanan | 5 |
| 4 | Retribusi sewa lahan/tanah TPI | 5 |
| 5 | Retribusi sewa tanah tambak dinas | 5 |
| | Jumlah | 100 |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang-April.2006

Bahwa sumber-sumber penerimaan yang berasal dari sektor perikanan dan kelautan cukup potensial apabila digali dan dimanfaatkan secara optimal dan proporsional. Menurut Harun (2003 :v) dijelaskan bahwa : “ diperlukan upaya menghitung potensi pajak dan retribusi daerah secara baik dan benar, dalam rangka meningkatkan PAD demi tercapainya otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab”. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir data menunjukkan tingkat pencapaian penerimaan retribusi sektor perikanan dan kelautan secara komulatif rata-rata baru mencapai 65,68 % dari target yang telah ditetapkan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel :I.5.
Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah
Sektor Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang (2001 – 2005)

| Tahun | Target | Realisasi | Persentase |
|--------------|----------------|------------------|-------------------|
| 2001 | 200.000.000,00 | 110.358.500,00 | 55,17 % |
| 2002 | 250.000.000,00 | 164.167.110,00 | 65,66 % |
| 2003 | 300.000.000,00 | 201.475.600,00 | 67,15 % |
| 2004 | 350.000.000,00 | 227.120.250,00 | 64,89 % |
| 2005 | 400.000.000,00 | 302.139.350,00 | 75,53 % |
| Rata-rata | | | 65,68 % |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang-April 2006

Realisasi penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana data di atas masih jauh dari target yang telah ditetapkan atau masih rendah. Belum tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana Tabel I.5, tersebut di atas, penulis

asumsikan sebagai rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Sehingga penulis berkesimpulan bahwa efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang masih rendah selama penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan belum mencapai target yang ditetapkan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi yang ada karena kurang efektif dalam pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya.

Sedangkan kalau dilihat potensi sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang dalam 5 (lima) tahun terakhir sangat potensial, sebagai berikut :

1. Jumlah nelayan pada tahun 2000 sebanyak 7.623 orang, naik menjadi sebanyak 10.989 orang pada tahun 2005, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel : I. 6.
Perkembangan Jumlah Nelayan
dan Klasifikasi Nelayan Kabupaten Batang

| No | Tahun | Nelayan Juragan/ Pemilik | Nelayan Pendega / Pekerja | Jumlah (orang) |
|----|-------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 1 | 2000 | 397 | 7.226 | 7.623 |
| 2 | 2001 | 461 | 8.185 | 8.646 |
| 3 | 2002 | 513 | 8.349 | 8.862 |
| 4 | 2003 | 575 | 9.123 | 9.698 |
| 5 | 2004 | 594 | 9.731 | 10.325 |
| 6 | 2005 | 651 | 10.338 | 10.989 |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006.

2. Jumlah armada penangkapan laut tahun 2000 dari 681 kapal naik menjadi 758 kapal pada tahun 2005

Tabel : I. 7.
Perkembangan Armada Penangkapan Laut
Menurut Klasifikasinya

| No | Tahun | Kapal Motor (Unit) | Motor Tempel (Unit) | Jumlah (Unit) |
|----|-------|-----------------------|---------------------------|------------------|
| 1 | 2000 | 166 | 515 | 681 |
| 2 | 2001 | 169 | 520 | 689 |
| 3 | 2002 | 173 | 524 | 697 |
| 4 | 2003 | 182 | 532 | 714 |
| 5 | 2004 | 197 | 526 | 723 |
| 6 | 2005 | 209 | 549 | 758 |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006

3. Jumlah Tempat Pelelangan Ikan ada 5 (lima) unit yaitu di Klidang Lor Batang, Roban Barat dan Roban Timur di Kecamatan Tulis, di Celong Desa Kedawung Kecamatan Limpung, serta di Seklayu Kecamatan Gringsing.
4. Jumlah galangan kapal (perusahaan) sejak tahun 2000 sampai tahun 2005 tidak ada perkembangan adalah 5 (lima) buah, kecuali yang perorangan
5. Jumlah pengolah hasil perikanan laut tahun 2005 klasifikasi besar 24 orang, klasifikasi sedang 75 orang dan klasifikasi kecil 436 orang.
6. Produksi dan raman hasil penangkapan ikan di laut tahun 2000 sejumlah 23.368.960 kg dengan nilai Rp. 48.625.884.600,00 pada tahun 2005 naik menjadi 28.533.626 kg senilai Rp. 54.743.548.800,00

Tabel : I.8.
Perkembangan Produksi dan raman (nilai penjualan produksi) sub sektor
Perikanan dan Kabupaten Batang Tahun 2000 – 2005
(dalam ribuan)

| Sub Sektor | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | Kg / Rp | Kg / Rp | Kg / Rp | Kg / Rp | Kg / Rp | Kg / Rp |
| Perikn Laut | 23.368.940 48.625.884,60 | 17.230.767 47.812.324,40 | 18.757.010 52.890.115,20 | 16.018.343 37.497.501,20 | 10.533.626 21.743.548,80 | 28.533.626 54.743.548.800, |
| Perikn Darat | 651.282 18.489.968,28 | 564.143 18.910.893,75 | 442.549 12.253.800,00 | 381.789 9.101.333,75 | 571.575 13.844.830,58 | 467.423 9.847.984,75 |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006

7. Luas wilayah laut 287.060 km² belum dimanfaatkan untuk budidaya air laut yaitu 4 mil wilayah pantai
8. Jumlah pembudidaya tambak tahun 2000 sebanyak 236 orang, tahun 2005 sebanyak 240 orang.
9. Jumlah pembudidaya air tawar tahun 2000 sebanyak 1.818 orang tahun 2005 sebanyak 1.112 orang

Belum tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana Tabel I.5 di atas serta masih rendahnya pemanfaatan potensi perikanan dan kelautan sebagaimana data tersebut di atas, penulis asumsikan sebagai indikator rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Proses penyelenggaraan kekuasaan Negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods and service* menuju *Good Governance* sangat dibutuhkan komitmen dari semua pihak, yang mana *Good Governance* yang efektif menuntut adanya *aligment*

(koordinasi) yang baik dan integritas, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi. Penulis sebagai staf Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang beranggapan bahwa secara internal Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang memiliki kekuatan (*strength*) sebagai wujud etos kerja yang tinggi yaitu adanya struktur dan pembagian tugas pokok dan fungsi secara jelas, tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya baik sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, berdaya juang tinggi, maupun sumber daya alam yang dalam kurun waktu tertentu pasti akan menurun daya dukungnya. Sedangkan secara eksternal dengan dilaksanakannya otonomi daerah, dinas banyak menghadapi peluang (*opportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas lagi dalam mengelola dan mengurus rumah tangganya sendiri, utamanya dalam hal berkoordinasi, namun juga menghadapi kendala atau ancaman (*threats*) berupa pasar bebas, dimana tingkat persaingannya cukup tinggi (Bryson, 1995:24). Sehingga penulis berkesimpulan bahwa efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang masih rendah selama penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan belum mencapai target yang ditetapkan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi yang ada, karena kurang-efektivan dalam pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya. Namun menurut Machfud Sidik (2001:30), dijelaskan bahwa masih belum tergalinya atau belum optimalnya penerimaan potensi pajak dan retribusi daerah secara umum disebabkan oleh banyak faktor, antara lain: kelemahan aparatur, kelemahan administrasi, dan rendahnya kesadaran wajib pajak. Sehingga pengaruh yang

lebih menonjol dan dominan adalah pengaruh faktor internal yang lebih disebabkan oleh lemahnya implementasi efektivitas organisasi oleh faktor-faktor : motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan pegawai, yang bermuara kepada produktivitas kerja.

Beberapa faktor di atas merupakan gambaran nyata tentang situasi dan kondisi obyek penelitian yang penulis asumsikan sebagai ketidak efektifan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam melaksanakan dan mengemban tugasnya. Ketidak-efektivan ini yang akan diteliti lebih jauh untuk mendapatkan gambaran dan hasil yang lebih obyektif serta optimal tentang efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, sebagai salah satu kewajiban akhir penulis dalam melaksanakan masa perkuliahan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi – Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Mengacu pendapat Machfud Sidik (2001:30) di atas bahwa faktor penyebab rendahnya penerimaan retribusi daerah antara lain disebabkan lemahnya system hokum dan akutansi perpajakan/retribusi, kelemahan aparatur, kelemahan administrasi, serta rendahnya kesadaran wajib pajak/retribusi. Namun di sisi lain rendahnya cakupan pajak/retribusi daerah selama ini lebih disebabkan oleh *tax avoidance deficit* anggaran dan pendidikan pajak yang kurang, apabila dikaitkan dengan teori efektivitas Gibson (dalam Richard Steers, 1995 : 29) kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada :

- a. Efektivitas individu yaitu tingkat pencapaian hasil pada kerja individu organisasi.
- b. Efektivitas kelompok yaitu tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok anggota organisasi.
- c. Efektivitas organisasi yaitu merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok, atau tim yang saling sinergis.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa rendahnya penerimaan retribusi daerah dari sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang merupakan indikator awal rendahnya implementasi efektivitas organisasi yang dipengaruhi oleh efektivitas individu pegawai di masing-masing lini, kemudian dipengaruhi pula oleh efektivitas kelompok. Mengacu pada efektivitas kerja individu/pegawai yang tidak bisa dicapai secara optimal di atas, ada beberapa persoalan utama yang diduga menghalangi usaha meningkatkan efektivitas kerja pegawai antara lain :

1. Motivasi : menurut Stephen P. Robbins (2001 : 166) adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 :3). Merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan.

3. Disiplin pegawai, adalah ketaatan pada peraturan, tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajiban organisasi dengan kedisiplinan tinggi, maka efektivitas kerja pegawai akan dapat tercapai. Disiplin yang rendah atau kemangkiran mempengaruhi pencapaian efektivitas kerja (Goodman dan Pennings dalam Robbins, 2001 :50).

Adapun bukti ketidak- efektifan organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, yang berhubungan dengan tidak tercapainya target penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan dalam tabel berikut ini :

Tabel : I.9.
Bukti Masalah Kurang Efektifnya Organisasi
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

| No | Aspek/ Variabel | Bukti/Indikator Masalah | Sumber |
|----|--------------------|---|---|
| 1 | Motivasi pegawai | 1. Belum semua pegawai memahami/ mengerti maknanya visi dan misi dinas, kurang disosialisasikan kepada pegawai, pegawai kurang termotivasi 2. Latar belakang pendidikan yang heterogen serta pengalaman kerja yg berbeda kurang ada semangat kompetisi berprestasi antar pegawai 3. Tidak semua pegawai mendapat tugas sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan 4. Kehilangan jabatan oleh karena instansinya dilebur/ dibubarkan, sehingga semangat bekerja turun | Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang |
| | Kepemimpinan | 1. Penetapan kepala dinas tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan keteknisan, shg kurang memahami bidang perikanan dan kelautan, ada kendala dalam menetapkan kebijakan keteknisan 2. Penetapan kebijakan oleh pimpinan bersifat kaku, kurang mau menyerap aspirasi staf 3. Kurang mendorong/ menyemangati staf, dengan memberi insentif staf | Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang |

| | | | |
|---|---------------------|--|--|
| | | 4. Kurang dapat pemeratakan pembagian pekerjaan kepada staf, shg ada staf yang sibuk, dan ada juga staf yang santai | |
| | Disiplin Pegawai | 1. Keterlambatan masuk kerja dan atau pulang kerja lebih awal mencapai 30% 2. Masih terdapat pegawai yang 07014, masuk pukul 07.00 tidak mengerjakan apa-apa dan/atau keluar ngobek, lalu datang pukul 14.00 terus pulang 3. Kemangkiran rata-rata mencapai 5-10% setiap bulannya | Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang |
| 2 | <i>Stake Holder</i> | 1. Rendahnya tingkat koordinasi antar pengambil/penentu kebijakan 2. Rendahnya responsibilitas pengambil / penentu kebijakan terhadap lingkungan, sehingga selalu terlambat mengantisipasi segala sesuatu 3. Masing-masing pihak mengutamakan tupoksi dan kewenangannya sendiri, kurang melebur sebagai pelayan publik | Pemerintah Kabupaten Batang (Eksekutif dan Legislatif) dan LSM |
| | Poleksos dan budaya | 1. Kebijakan Pemerintah dan semangat masyarakat dalam hal pengawasan dan keterbukaan kurang 2. Ketersediaan anggaran yang kurang memadai 3. Peran serta masyarakat dan LSM rendah | |

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang - Data diolah

Rendahnya motivasi pegawai, kepemimpinan dan disiplin pegawai dalam organisasi menyebabkan efektivitas organisasi sulit tercapai. Hal tersebut analog dengan persoalan pokok organisasi publik, yaitu mengupayakan sumber daya baik manusia ataupun bukan manusia secara optimal. Motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan merupakan perilaku manusia dalam menyeimbangkan terpenuhinya kebutuhan pegawai dengan tercapainya tujuan organisasi sangat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi pencapaian efektivitas organisasi, maka pendayagunaan secara maksimal sangat diperlukan dengan memperhatikan perilaku pegawai yang meliputi : motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul : “ ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BATANG. “

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Menurut asumsi penulis, dari berbagai permasalahan tersebut di atas, telah dapat teridentifikasi beberapa faktor penyebab permasalahan yang diduga dapat mempengaruhi rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, antara lain : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai.

Rendahnya motivasi pegawai karena beraganya latar belakang pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sehingga menyulitkan pegawai untuk menunjukkan prestasinya dalam menjalankan tugas disebabkan tidak semua pegawai mendapat tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Selain dari pada itu juga adanya pengurangan jabatan oleh karena penghapusan dan/atau penggabungan dinas instansi vertikal, menyebabkan turunnya gairah kerja bagi pejabat yang kehilangan jabatannya.

Kemudian faktor kepemimpinan diduga juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Hal ini disebabkan dalam menetapkan dan mengangkat kepala dinas (teknis) kurang mempertimbangkan atau memperhatikan latar belakang pendidikan keteknisannya, namun yang menjadi pertimbangan utama adalah unsur kedekatan serta jenjang kepangkatan. Dengan demikian tidak semua level pimpinan mampu membagi habis tugas – tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya. Akibat dari ini semua, maka tidak semua pegawai bekerja sesuai kemampuannya, satu sisi terdapat pegawai yang sangat sibuk dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan karena kedekatan pribadi atau emosional yang lain, namun di sisi yang lain banyak juga pegawai yang menganggur dalam sehari-hari karena tidak diberi tugas atau tidak ada tugas yang harus dikerjakannya.

Sedangkan disiplin pegawai yang rendah juga diduga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Unsur keterlambatan masuk kerja cukup tinggi yakni mencapai 30% rata-rata setiap bulannya tidak mengikuti apel pagi sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberadaan pegawai di dalam kantor untuk setiap harinya juga tidak bisa optimal, karena berbagai alasan sehingga mereka berada di luar kantor pada jam kerja. Juga tingkat kepulangan lebih awal rata-rata mencapai 25%-35% setiap bulannya. Sehingga dengan demikian permasalahan motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai menjadi fokus penelitian, seberapa jauh relevansinya

ataupun korelasinya dengan tingkat efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang .

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka pokok permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Rendahnya motivasi pegawai : sehingga menyebabkan tidak semua pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mengetahui dan memahami visi, misi, dan renstra dinas, juga karena beragamnya latar belakang pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, sehingga menyulitkan pegawai untuk menunjukkan prestasinya dalam menjalankan tugas, disebabkan tidak semua pegawai mendapat tugas sesuai dengan kemampuannya. Selain itu adanya pengurangan jabatan karena penghapusan atau penggabungan dinas/ instansi vertikal, menyebabkan turunnya gairah kerja bagi pejabat yang kehilangan jabatannya.
- b. Rendahnya implementasi kepemimpinan, hal ini disebabkan karena dalam mengangkat kepala dinas (teknis) kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan teknis calon kepala, namun berdasarkan pada kedekatan dan atau jenjang kepangkatannya saja, sehingga tidak semua level pimpinan mampu membagi habis tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya. Akibatnya tidak semua pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya, satu sisi terdapat pegawai yang sibuk dalam menjalankan tugasnya, di pihak lain terdapat

pegawai yang menanggur seharian karena tidak ada tugas yang harus dikerjakan. Juga dalam menetapkan kebijakannya bersifat kaku tidak mau menyerap aspirasi staf atau bawahan. Dan yang paling baku adalah kurang menyemangati atau mendorong staf untuk bekerja lebih giat dengan memberikan insentif.

- c. Rendahnya tingkat disiplin pegawai. Tingkat keterlambatan pegawai masuk kerja mencapai 30% (tidak mengikuti apel pagi) rata-rata setiap bulannya, serta kepulangan pegawai yang lebih awal dari waktu yang ditentukan, merupakan indikasi rendahnya efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Juga masih terdapatnya pegawai yang masuk pukul 07.00 apel pagi, tetapi setelah itu kosong tidak berada di tempat, tidak bekerja apa-apa, kemudian datang kembali di kantor pukul 14.00 untuk mengikuti apel siang terus pulang. Juga terdapat tingkat kemangkiran rata-rata mencapai 30% setiap bulannya, sehingga hal ini diduga dan patut diduga mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.
- d. Belum adanya kesesuaian basic pendidikan dalam penempatan pegawai terutama pada saat perekrutan pegawai yang kurang proposional, sehingga kurang memahami tupoksinya secara baik dan benar

- e Kurang meratanya pembagian tugas pada masing-masing pegawai, terkesan terdapat pegawai yang sibuk sekali, tetapi banyak pula pegawai yang santai / menganggur
- f Kecenderungan pemusatan pengambilan keputusan di tangan pimpinan tanpa melibatkan bawahan, dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul
- g. Belum semua pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang memahami tupoksi dan struktur kerjanya dengan baik, sehingga menjadi kendala dalam memotivasi diri dan mendisiplinkan diri.
- h. Visi sebagai arah tujuan organisasi yang harus dicapai kurang terukur dan belum jelas, sehingga mengaburkan upaya-upaya pencapaiannya.
- i. Belum semua pegawai dilibatkan dalam penentuan dan/atau pembuatan visi dinas, sehingga terdapat pegawai yang acuh tak acuh terhadap tujuan dinas yang telah dituangkan ke dalam visi dan misi, serta renstra dinas.

Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “ Apakah efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dipengaruhi oleh motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai ? Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ?”

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian di atas, pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi pegawai terhadap variabel efektivitas organisasi?.
- b. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel efektivitas organisasi ?
- c. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas organisasi ?
- d. Apakah terdapat hubungan keselarasan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel – variabel motivasi, kepemimpinan, disiplin pegawai, terhadap variabel efektivitas organisasi ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan permasalahan tersebut di atas, maka dalam penelitian mengenai Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ini, bertujuan :

1. Tujuan Khusus :

Penelitian ini mempunyai tujuan khusus yaitu untuk mengetahui hubungan dan/atau seberapa besar pengaruh ke tiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, disiplin pegawai, terhadap variabel dependen yaitu efektivitas organisasi, serta seberapa besar kontribusi faktor di luar model?

2. Tujuan Umum :

- a. Untuk mendeskripsikan variabel-variabel efektivitas organisasi, motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, hubungan-hubungannya dan/atau pengaruhnya.
- b. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel motivasi pegawai dengan variabel efektivitas organisasi
- c. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi
- d. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan variabel efektivitas organisasi
- e. Mengetahui hubungan keselarasan dan/atau pengaruh antara variabel – variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, disiplin pegawai, dengan variabel efektivitas organisasi.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis :

Memberikan pengkayaan kajian efektivitas organisasi ditinjau dari aspek motivasi pegawai, aspek kepemimpinan, aspek disiplin pegawai.

2. Kegunaan Praktis

- a. Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam mengefektifkan organisasi.
- b. Sebagai bahan pertimbangan kepada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan

efektivitas organisasi dalam mengelola pendapatan/ penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan

- c. Secara subjektif hasil penelitian ini dapat menambah wawasan penulis untuk memahami faktor–faktor penentu efektivitas organisasi dalam upaya mengelola dan meningkatkan pendapatan daerah melalui retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1997, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- As'ad, Moh., 1998, *Psikologi Industri*, Cetakan ke 2 Edisi IV, Yogyakarta
- Badjuri, Abubakar dan Teguh Yuwono, 2002, *Kebijakan Publik, Konsep dan Strategi*, JP Universitas Diponegoro, Semarang
- Bryson, John M., 1995, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievment*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Chabib, Moch, 2004, *Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah*, Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP Universitas Diponegoro, Semarang
- Goolsby, JR, 1992, *A theory of RoleStress inBoundary Spanning Positions of Marketing Organizations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, pp.155-164.
- Gujarati, Damodar N, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta
- Handoko T. Hani, 1995, *Manajemen*, PFPE, Yogyakarta
- Harun, Hamroli, 2003, *Menghitung Potensi Pajak dan Retribusi Daerah*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malahayu, SP.2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hal, Inc.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Jauhari, Thonthowy, 2002, *Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah*, Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang

- Kaho, J. Riwu, 1988, *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Bina Aksara, Jakarta
- Likert, Rensis, 1986, *Organisasi Manusia, Nilai Dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Maryati, 2002. *Implementasi Kebijakan Redistribusi Penerimaan Retribusi TPI di Kota Pekalongan*. Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Munir, AS. 1997, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kpegawaian*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Nazir, Mohammad, 1999, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Osborne, D., dan Peter P, 2001, *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, PPM, Jakarta
- Pulkkinen, L., 1996, *Female and Male Personality Styles : a Typological and Development Analysis*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 70, June, pp.1288-1306.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Salusu, J, 2000, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik*, PT. Grasindo, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2001, *Statistik Non Parametrik – Latihan SPSS*, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Samodra Wijaya, 1992, *Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara*, Liberty, Yogyakarta
- Sondang P. Siagian, 1989, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Strategis*. Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sidik, Machfud, 2001, *Pembangunan Keuangan Pusat dan Daerah Dalam Proses Otonomi Daerah*. Workshop Manajemen Penerimaan Daerah, Yogyakarta

- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, M. dan Sofian Efendi, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Sutarto, 1995 dan 1998, *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Steers, Richard M, 1995, *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta
- Stoner, James AF., et.al, 1995, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Thoha, Miftah, 2002, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Timpe, A. Dale, 2000, *Produktivitas, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi dan Perluasan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yuwono, Teguh, dkk, 2003, *Otonomi Daerah, Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak Undip, Semarang
- Wahjosumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Dokumen :

Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1997 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2001 tentang *Program Pembangunan Daerah (Propeda) Tahun 2001-2005*

Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2002 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Batang*

Jurnal :

Pajak Kunci Kemandirian Pembiayaan Pembangunan. PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta, 1996.

Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia. Gramedia, Jakarta, 1997.

Potensi Kelautan dan Perikanan, Balai Diklat Perikanan / BPPP, Jakarta, 2005